

<論文>日本における企業統治改革の現状と今後の方向

著者	平田 光弘
著者別名	Hirata Mitsuhiro
雑誌名	経営論集
巻	56
ページ	155-174
発行年	2002-03-23
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00005525/

日本における企業統治改革の現状と今後の方向

平 田 光 弘

問題提起

日本における企業統治問題の背景

1990年以降の日本における企業統治改革の法的基盤作り

1990年以降の日本における企業統治改革の提言

企業等における企業統治改革の実践

2000年・2001年の日本における企業統治改革の動き

問題提起

21世紀初頭における企業統治（コーポレート・ガバナンス）研究の重要課題は、少なくとも5つあると、私は考えています。

第1の課題は、企業統治論の体系化です。私は、企業統治問題は、経営者問題にほかならないと考えていますので、この経営者を主軸に据えて、企業統治論の体系化に関する試論を、1999年12月、日本の経営行動研究学会において発表しました。その試論を要約したものが、添付した英文の資料です。¹⁾

第2の課題は、企業統治の基本概念の解明です。企業統治とは何か、企業統治は法令遵守（コンプライアンス）や企業倫理（ビジネス・エシックス）とどのような関係にあるか、研究対象は営利組織としての企業の統治問題のみか、それとも非営利組織の統治問題をも含むのかといった基本概念がまだ解決されていません。

第3の課題は、企業統治の重要語（キーワード）の国際比較研究です。企業統治論を体系化し、充実するには、企業観、企業目的観、経営者、企業の運営機関、株式所有構造、説明責任（アカウンタビリティ）、情報開示（ディスクロージャー）、企業統治原則などの重要語について、国際比較研究を一層深めていく必要があります。

第4の課題は、企業統治機能の解明です。企業統治は、企業不祥事の発生を抑止する機能と企業競争力の強化を促進する機能を本来持っている、日本でも、他の先進諸国でも、固く信じられてきました。もしそうであるとすれば、それらの機能はどの程度あるのかを解明する必要があります。

第5の課題は、企業統治制度の構築です。歴史、社会、文化、制度、慣習などが異なっている各国に最もふさわしい企業統治制度をいかにして作り上げていくかが、いま問われています。

この報告では、以上に挙げた5つの課題の中から、第5の課題に絞り、1990年以降の日本において、日本型企業統治制度の構築を目指して、どのような改革が進められつつあるかについて論じることとします。

日本における企業統治問題の背景

日本における企業統治問題の背景としては、以下の8つの要因を挙げることができます。

- 1) 所有と経営が人格的に分離した大企業において、株主が経営から疎外され、株主の利益が十分に保護されてこなかったこと。
- 2) 企業はさまざまな利害関係者を含む社会的存在であり、利害関係者の影響力の調和を考慮に入れた検討が不可欠になったこと。
- 3) バブル経済の崩壊により、銀行・証券会社・事業会社などの不祥事が相次いで顕在化したこと。
- 4) バブル経済崩壊後の企業業績の低迷が株主などの利害関係者に不利益を与えていること。
- 5) 日本国内・国外の機関投資家が「発言する株主」として目覚め、経営者は株主重視の経営を行わざるを得なくなったこと。
- 6) 株主代表訴訟手続きの簡素化により、経営者は株主を意識しつつ、経営失敗のリスクを最少にしようとする考え方が広まったこと。
- 7) 低成長下の企業にとって、従来以上に機動的な経営や事業転換を行う必要性が高まっていること。
- 8) 企業のグローバル化の進展により、日本的経営の効率性が問われていること。

以上の要因のうち、日本に特有の要因をなすものは、3、4、6、7、8であり、日本のみならず、市場経済先進国に共通の要因をなすものは、1、2、5であります。

1990年以降の日本における企業統治改革の法的基盤作り

バブル経済崩壊後の日本では、1990年代に入ってから、株式会社の法改正が相次いで行われ、企業統治改革の法的基盤作りが着々と進められてきました。その重要な法改正を列挙すれば、以下のとおりです。

1) 最低資本金制度の導入 (1990年)

この制度は、株式会社の最低資本金を1000万円以上とするものです。その主な目的は、株式会社形態の濫用を防止することにあります。1990年6月当時、日本には100万9817社の株式会社（会社総数の51.8%）があり、そのうち、資本金1000万円未満の株式会社は64万9350社（株式会

社数の64.3%)に達していましたが、1999年には、1社もなくなりました。(表1、表2参照)

2) 監査役制度の改正(1993年)

日本の監査役制度は100有余年の歴史を有していますが、この制度は、ほとんど機能してきませんでした。そこで、1993年に、この制度を強化するために、監査役の任期を2年から3年に伸ばすこと、また、大会社(資本の額が5億円以上または負債総額が200億円以上の株式会社)については、監査役の人数を2人以上から3人以上に増員し、そのうち、1人以上は社外監査役とすること、さらに、監査役会を導入することが決まりました。

3) 株主代表訴訟制度の改正(1993年)

この制度は、取締役が会社に対して負う責任を、株主が会社に代わって追及するものです。しかし、1950 - 1992年間の利用例はわずか31件でした。1993年の改正によって、訴訟費用は、損害賠償請求額に関係なく、一律8200円に定額化されて以後、提訴件数は増加し、請求金額の高額化も見られるようになりました。

4) 純粹持ち株会社の解禁(1997年)

日本では、独占禁止法(1947年)により、純粹持ち株会社が禁止されてきましたが、企業の再編成や事業の再構築の必要から、また、不良債権処理に苦しむ金融機関を活性化するために、事業の支配力が過度に集中する場合を除いて、ようやく解禁されました。

5) ストック・オプション(自社株購入権)制度の導入(1997年)

この制度は、会社が取締役や従業員に対し、あらかじめ定められた価格で自社の株式を購入できる権利を与えるもので、取締役や従業員の士気を高め、また、株主重視の経営を定着させるために導入されました。

6) 利益供与禁止の強化(1997年)

1975年から1981年にかけて、日本には、5200人から6300人もの総会屋がいて、その多くは、暴力団とつながりのある者でした。かれらの存在が、日本の株主総会の運営を著しくゆがめていました。1981年、利益供与が禁止されましたが、「6か月以下の懲役または30万円以下の罰金」程度では、効果はありませんでした。むしろ利益供与事件は、巨額化し、悪質化するようになりました。そこで、利益供与罪・受供与罪の罰則が「3年以下の懲役または300万円以下の罰金」へ強化され、さらに、利益供与要求罪も新設されました。

7) 合併手続きの簡素化(1997年)

8) 株式交換・株式移転制度の導入(1999年)

9) 会社分割制度の導入(2000年)

10) 連結納税制度の導入(2002年予定)

以上の法改正のうち、企業不祥事の再発防止が引き金になったものは2、3、6であり、企業競争力の強化が呼び水になったものは4、5、7、8、9、10です。そのうち、4、7、8、9、10は企業組織の再編成にかかわる法改正です。

1990年以降の日本における企業統治改革の提言

上述の法的基盤作りと並行して、1996年から1999年にかけて、各種機関から、企業統治改革の提言がなされてきました。それらは、健全な遵法経営をめざす提言（自由民主党、経団連、日本監査役協会、社会経済生産性本部）と、競争力のある効率経営をめざす提言（経済同友会、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム）とに分かれます。これらの提言は、以下の4つに大別することができます。

第1は、経営者の行動様式にかかわる提言です。ここでは、株主重視の経営、資本効率重視の経営、風通しの良い企業風土、成果主義による経営者の評価と報酬、早期選抜と抜擢による経営者の育成、外部からの経営者の登用、株主代表訴訟の見直しなどが提言されています。（表3、図1、図2参照）

第2は、取締役会の改革にかかわる提言です。ここでは、経営意思決定・監視機能と業務執行機能との分離、経営意思決定・監視機能の強化、十分な議論をし、的確かつ迅速な意思決定が可能な人数への減員、社外取締役の登用、役員の定年制・任期制の導入、各種委員会の設置、取締役間の情報共有などが提言されています。

第3は、大会社に重点を置いた監査体制の強化にかかわる提言です。ここでは、取締役による監査役会への年4回以上の業務執行状況報告、監査役会に対する監査役候補者の同意権の付与による監査役の独立性の確保、社外監査役の増員、社長経験者の社外監査役への登用、社外監査役の兼任の制限による社外監査役の機能強化、監査役スタッフの増員による監査環境の整備、監査法人内の関与社員の交替、監査委員会の設置による監査役制度の廃止などが提言されています。

第4は、株主総会の改革にかかわる提言です。ここでは、株主と取締役会との意見交換の場を重視した総会運営、総会開催日の同日開催傾向の分散化、大株主に対する公開説明会の開催、総会決議事項の経営根幹事項への限定などが提言されています。

企業等における企業統治改革の実践

以上にみた企業統治改革に向けての法的基盤作りや提言、さらには、直接金融重視の資本市場、金融機関と事業会社の資産構造の見直し、これに伴う株式持合いの解消、発言する機関投資家の増

大に連動して、企業などによる自主的な企業統治改革も着々と進められています。

第1は、ソニーが先鞭をつけた経営機構（運営機関）の改革です。ソニーは、1997年6月、デジタル技術の急速な発展に伴うエレクトロニクス産業の構造変革に対応するために、組織改革の一環として、取締役会改革と執行役員制導入を断行しました。これは、取締役会の役割をグループ全体の経営方針決定と監督と定め、その役割を十分果たし得るように、取締役の陣容と取締役会の運用を見直すことを目的とする改革でありました。取締役は、グループ全体の企業価値の向上と全体最適の実現に専念する役割を担い、他方、個々の事業・業務遂行の責任を全うする役割は、執行役員が担うことになりました。その結果、取締役の人数は、38人から10人（うち3人は社外取締役）に減少し、執行役員に27人（うち9人は新任、7人の社内取締役は兼任）が就任し、執行役員会議が発足しました。1998年5月には、取締役会内委員会として、報酬委員会と指名委員会が設けられました。

こうしたソニーの経営機構改革が呼び水になって、多くの企業で、同様の経営機構改革が行われるようになりました。具体的には、社外取締役制度を導入し、代表取締役への牽制を強めたり、取締役会の緊張感を高めたり、大所高所からの意見や高い見識を意思決定や経営判断に反映させたりしています。執行役員制度を導入し、取締役会の規模を縮小し、取締役会を経営意思決定・監視機関に特化しています。監査役制度を一層活用し、大物監査役や社外監査役を採用し、内部監査の充実を図り、取締役会での積極的な意見陳述を行わせるなど、監視機能を強化しています。

（表4、表5）

第2は、株主総会への取り組みです。各社は、株主総会への出席と議決権行使に対する株主の関心を引き付けるために、招集通知を読みやすいスタイルに仕立てたり、企業の考え方や財務内容の分析を丁寧に書き込んだ資料を添付したりして、総会を魅力あるものにしています。他社と開催日をずらすなど開催日時を株主が集まりやすいものにしています。プロジェクターを使用して株主に視覚的に訴える説明を行うなど、総会の演出などに工夫を凝らしています。

第3は、これらに連動した東京証券取引所の動きです。東京証券取引所は、情報開示の充実を図るため、適時開示情報伝達システムを構築し、1998年から運用を始めました。また、1999年9月から、「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」を施行しています。その結果、上場会社は、適時、適切な会社情報の開示を義務づけられることになりました。2001年11月、東京証券取引所は、株式会社に改組され、ようやく企業統治問題に本腰を入れ出しました。

2000年・2001年の日本における企業統治改革の動き

20世紀最後の2000年と21世紀最初の2001年とにおいても、企業統治改革に関して特筆すべき動き

が見られました。なかでもひととき大きな動きは、2001年4月、法務省が商法の全面改正の一環として公表した企業統治改革、とりわけ企業の経営機構改革にかかわる中間試案をめぐる動きです。それは、2002年の成立を目指しています。その中核をなす大会社の取締役会改革については、取締役の任期は1年とし(現行は2年)、1人以上の社外取締役の選任を義務づけ、また、選択制として、経営・監査・指名・報酬の各委員会および執行役を置くことができるものとしています。これらのうち、特に については、監査・指名・報酬の3委員会は、3人以上の取締役から構成され、その過半数は社外取締役でなければならない、監査・指名・報酬の3委員会制度および執行役制度はワンセットとして設けなければならない、監査委員会を設けた場合には、現行の監査役制度を廃止することができる、などとしています。(図3、図4参照)

以上のような法務省中間試案をめくっては、大学、経済団体、弁護士会、裁判所などから、100余りの意見が寄せられ、目下、法務省において、同試案の練り直しが行われています。²⁾もしその成案が国会に提出されて、2002年に成立すれば、それは、日本の企業統治制度の基盤を大きく変え、企業統治制度の今後を方向づけることになるでしょう。

* 本稿は、中国の南開大学において、2001年11月24日から2日間の日程で開催された「コーポレート・ガバナンス国際シンポジウム」に提出した基調報告の全文(中国語・日本語)である。このシンポジウムの概要については、拙稿「中国のコーポレート・ガバナンス雑感 南開大学の国際シンポジウムに参加して」『月刊監査役』2002年2月号を参照されたい。

注

- 1) Mitsuhiro Hirata, "How can we formulate a theory of corporate governance?" 東洋大学経営学部『経営論集』第54号、37~44頁、2001年11月
- 2) 法制審議会会社法部会は、2001年12月19日、大会社に対する社外取締役の義務づけを見送り、自主的に社外取締役を起用した会社には、監査役の廃止を認めることを盛り込んだ商法改正法等の骨子を決定した。

参考文献：

- 菊池敏夫・平田光弘編著『企業統治の国際比較』文眞堂、2000年
平田光弘「1990年代の日本における企業統治改革の基盤作りと提言」東洋大学経営学部『経営論集』第51号、81~106頁、2000年3月
平田光弘「21世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究の課題：コーポレート・ガバナンス論の体系化に向けて」東洋大学経営学部『経営論集』第53号、22~40頁、2001年3月
原田晃治・始関正光ほか『会社法制の大幅な見直しに関する各界意見の分析：会社法の抜本改正に係る「中間試案」に対する意見』別冊・商事法務 244、2001年

表1 日本の会社数(形態別)

(会社数、%)								
形態	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999
株式会社	767,087 (55.1)	868,955 (53.8)	1,009,817 (51.8)	1,123,876 (48.0)	1,123,034 (47.3)	1,100,428 (45.7)	1,099,706 (45.2)	1,075,881 (43.5)
有限会社	584,294 (41.9)	704,099 (43.6)	903,236 (46.3)	1,183,130 (50.5)	1,219,215 (51.3)	1,271,198 (52.8)	1,297,633 (53.3)	1,364,219 (55.2)
合名会社	6,912 (0.5)	6,471 (0.4)	6,817 (0.3)	6,823 (0.3)	5,724 (0.2)	8,290 (0.3)	6,300 (0.3)	5,220 (0.2)
合資会社	34,623 (2.5)	35,049 (2.2)	29,520 (1.5)	29,569 (0.3)	26,485 (1.1)	26,356 (1.1)	29,656 (1.2)	28,219 (1.1)
合 計	1,392,916 (100.0)	1,614,574 (100.0)	1,949,390 (100.0)	2,343,398 (100.0)	2,374,458 (100.0)	2,406,272 (100.0)	2,433,295 (100.0)	2,473,539 (100.0)

出所：国税庁企画課編『税務統計から見た法人企業の実態』各年版より作成。

表2 日本の株式会社数(資本金別)

(会社数、%)								
資本金	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999
1000万円未満	557,372 (72.7)	597,686 (68.8)	649,350 (64.3)	487,733 (43.4)	319,957 (28.5)	61,815 (5.6)	18,941 (1.7)	0 (0)
1億円未満	194,150 (25.3)	252,548 (29.1)	335,831 (33.3)	604,977 (53.8)	771,100 (68.7)	1,005,817 (91.4)	1,047,080 (95.2)	1,040,943 (96.8)
10億円未満	13,356 (1.7)	16,003 (1.8)	20,939 (2.1)	25,687 (2.3)	26,212 (2.3)	26,834 (2.4)	27,436 (2.5)	28,644 (2.7)
10億円以上	2,209 (0.3)	2,718 (0.3)	3,697 (0.4)	5,479 (0.5)	5,765 (0.5)	5,962 (0.5)	6,249 (0.6)	6,294 (0.6)
合 計	767,087 (100.0)	868,955 (100.0)	1,009,817 (100.0)	1,123,876 (100.0)	1,123,034 (100.0)	1,100,428 (100.0)	1,099,706 (100.0)	1,075,881 (100.0)

出所：国税庁企画課編『税務統計から見た法人企業の実態』各年版より作成。

表3 役位別にみた報酬と賞与の推移(主要企業)

万円、(%)

区 分	社 長			専 務 取 締 役			常 務 取 締 役		
	報酬月額	年間賞与	年間報酬	報酬月額	年間賞与	年間報酬	報酬月額	年間賞与	年間報酬
92年度	241	596	3,488	162	384	2,328	131	301	1,873
	(7.1)	(18.1)	(1.8)	(2.5)	(24.7)	(3.2)	(2.3)	(26.6)	(3.8)
93 "	243	542	3,458	162	327	2,271	134	254	1,862
	(0.8)	(9.1)	(0.9)	(0.0)	(14.8)	(2.4)	(2.3)	(15.6)	(0.6)
94 "	241	380	3,272	160	250	2,170	133	198	1,794
	(0.8)	(29.9)	(5.4)	(1.2)	(23.5)	(4.4)	(0.7)	(22.0)	(3.7)
95 "	248	439	3,415	160	250	2,170	137	220	1,864
	(2.9)	(15.5)	(4.4)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(3.0)	(11.1)	(3.9)
96 "	258	384	3,480	171	286	2,338	142	231	1,935
	(4.0)	(12.5)	(1.9)	(6.9)	(14.4)	(7.7)	(3.6)	(5.0)	(3.8)
97 "	268	510	3,726	176	336	2,448	140	265	1,945
	(3.9)	(32.8)	(7.1)	(2.9)	(17.5)	(4.7)	(1.4)	(14.7)	(0.5)
98 "	262	429	3,573	168	265	2,281	141	203	1,895
	(2.2)	(15.9)	(4.1)	(4.5)	(21.1)	(6.8)	(0.7)	(23.4)	(2.6)
99 "	252	278	3,302	172	185	2,249	140	157	1,837
	(3.8)	(35.2)	(7.6)	(2.4)	(30.2)	(1.4)	(0.7)	(22.7)	(3.1)
00 "	234	307	3,115	165	187	2,167	136	169	1,801
	(7.1)	(10.4)	(5.7)	(4.1)	(1.1)	(3.6)	(2.9)	(7.6)	(2.0)

〔注〕1.()内は対前年度上昇率。 はマイナスを示す。

2.各年度の集計対象は、必ずしも同一ではない。

出所：労務行政研究所編集部「役員の報酬・賞与、慰労金に関する実態調査結果報告」
『労政時報』第3494号、2001年6月8日。

図1 役位別にみた年間報酬と構成比(主要企業)2000年度

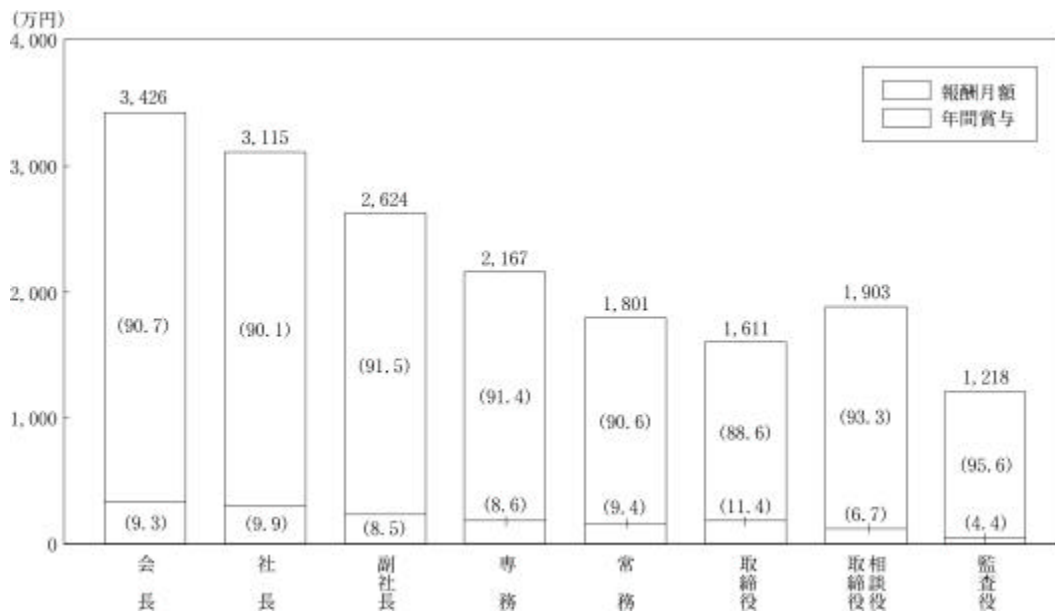
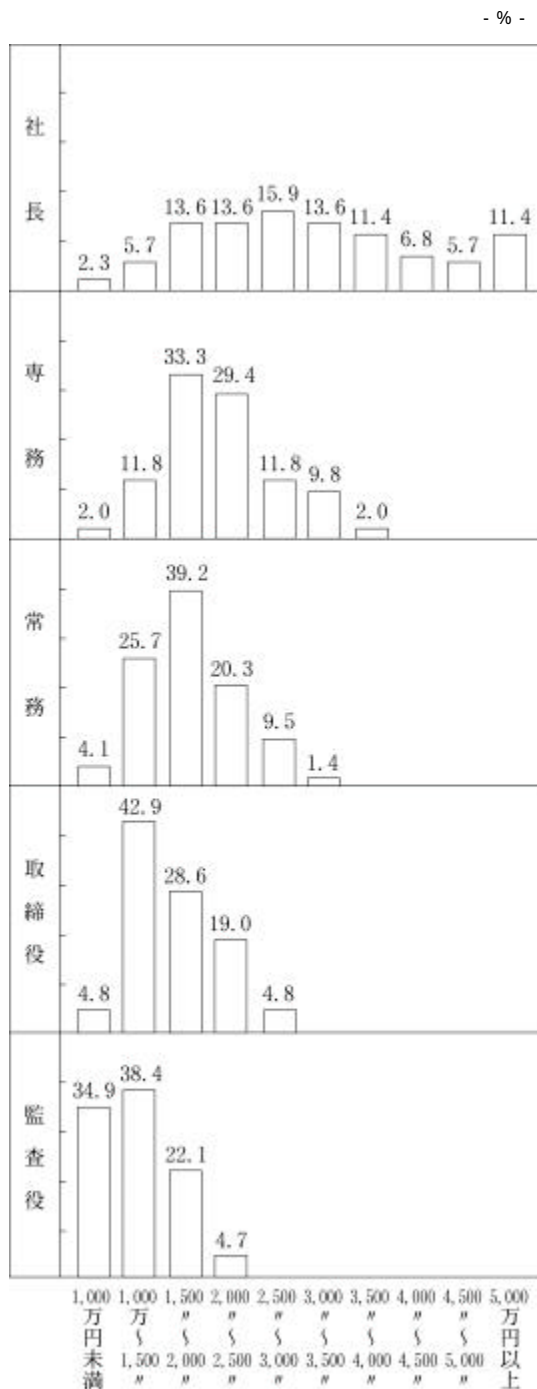
出所：労務行政研究所編集部「役員の報酬・賞与、慰労金に関する実態調査結果報告」
『労政時報』第3494号、2001年6月8日。

図2 役位別にみた年間報酬の分布割合（主要企業）2000年度



出所：労務行政研究所編集部「役員の報酬・賞与、慰労金に関する実態調査結果報告」
『労政時報』第3494号、2001年6月8日。

表4 執行役員制度導入状況 (1999年12月31日現在)

会社名	導入時期	取締役員数	執行役員数 (取締役兼務者)
大成建設	1999.6	49 12	48(11)
清水建設	1999.6	45 10	43(8)
サッポロビール	1999.3	25 11	24(10)
帝人	1999.6	24 9	18(0)
王子製紙	1999.6	37 13	39(12)
三菱化学	1999.6	36 8	18(0)
協和発酵工業	1999.6	23 9	23(8)
富士写真フィルム	1998.6	21 15	32(15)
住友金属工業	1999.6	38 10	29(9)
神戸製鋼所	1999.4	38 9	34(8)
小松製作所	1999.6	26 8	22(5)
日本精工	1999.6	30 7	24(6)
日立製作所	1999.4	30 14	35(14)
東芝	1998.6	34 12	30(10)
オムロン	1999.6	30 7	30(6)
ソニー	1997.6	38 10	34(7)
伊藤忠商事	1999.6	45 29	13(0)
三越	1999.5	20 13	7(0)
ダイエー	1999.5	21 11	31(5)
さくら銀行	1999.6	45 13	39(13)
住友銀行	1999.6	39 18	34(14)
三和銀行	1999.6	35 11	31(8)
住友信託銀行	1999.6	27 12	25(10)
東洋信託銀行	1999.6	25 9	24(8)
オリックス	1998.6	21 18	22(18)
大和証券グループ本社	1999.4	33 7	4(0)
日興証券	1998.6	40 15	20(0)
日本航空	1999.4	31 13	24(11)

注：上場会社2461社中226社(9.2%)で導入済み。最少は1名、最多は53名。
 出所：商事法務研究会『資料版 商事法務』No.192、2000年3月号より作成。

表5 東京弁護士会会社法部調査 執行役員・社外取締役の実態

調査目的：執行役員を中心とした取締役会改革の実態を明らかにする

調査対象：上場会社 2445社（回答951社、回答率38.9%）

調査時期：2000年2月

表1 回答会社・資本金（円）

社数（ ）内%

	5億未満	5億以上 10億未満	20億以下	30億 以下	50億 以下	100億 以下
社数 (割合)	2 (0.2)	63 (6.6)	106 (11.1)	79 (8.3)	131 (13.8)	200 (21.0)
	300億 以下	500億 以下	1000億 以下	1000億超	不明	計
社数 (割合)	212 (22.3)	67 (7.0)	43 (4.5)	43 (4.5)	5 (0.5)	951 (100)

表2 回答会社・取締役数

社数（ ）内%

	1名以上 10名未満	11名以上 20名未満	21名以上 30名未満	31名以上 40名未満	41名以上 50名未満	51名以上	不明	計
社数 (割合)	336 (35.3)	406 (42.7)	82 (8.6)	21 (2.2)	2 (0.2)	1 (0.1)	103 (10.8)	951 (100)

表3 執行役員制度の導入の有無

社数（ ）内%

	既に導入し ている	導入を予定 している	導入を検討し たが現在予定 していない	導入を検討 していない	計
社数 (割合)	122 (12.9)	57 (6.0)	157 (16.5)	613 (64.6)	949 (100)

表4 執行役員制度導入の目的（複数回答）

社数（ ）内%

	取締役数の 削減	取締役会の 活性化	意思決定と 業務執行の 分離	意思決定の スピード アップ	取締役会の 監督機能の 強化	高度な経営 判断に専念 するため	米国流の経 営手法の導 入	取締役の責 任の明確化	業務執行機 能の強化
社数 (割合)	54 (44.3)	75 (61.5)	86 (70.5)	97 (79.5)	38 (31.1)	41 (33.6)	0 (0.0)	36 (29.5)	38 (31.1)
	使用人兼務取 締役等を廃止 するため	相談役・顧 問制度を廃 止するため	社外取締役 登用枠を確 保するため	経営トップ のリーダー シップ強化	取締役報酬 等のコスト 削減	組織改革の意 思を社内外に 示すため	その他	計	
社数 (割合)	2 (1.6)	0 (0.0)	1 (0.8)	8 (6.6)	1 (0.8)	16 (13.1)	3 (2.5)	122 (100)	

表5 執行役員制度を導入しない理由（複数回答）

社数（ ）内%

	取締役に抵 抗がある	業界内で実 務的に未定 着	法的地位・ 根拠が不明 確	取締役との 役割分担が 不明確	取締役兼任者 が多くなり導 入意味なし	役員数削減で は社内外理解 得られず	執行役員会 の設置は屋上 屋を重ねる	執行役員を選 任する権限の 所在が不明確
社数 (割合)	22 (2.9)	139 (18.3)	278 (36.6)	254 (33.5)	137 (18.1)	70 (9.2)	77 (10.1)	35 (4.6)
	執行役員にか かるコストが 増加する	対外折衝上 の不都合	取締役の人数 が多くな い	執行役員の役 割等自体に疑 問がある	現状で特に 問題はない	その他	計	
社数 (割合)	10 (1.3)	26 (3.4)	297 (39.1)	183 (24.1)	91 (12.0)	18 (2.4)	759 (100)	

表6 執行役員の員数

社数（ ）内%

	1名	2名	3名	4名	5名	6名	7名	8名
社数 (割合)	5 (4.1)	11 (9.1)	6 (5.0)	5 (4.1)	3 (2.5)	5 (4.1)	9 (7.4)	4 (3.3)
	9名	10名	11名	12名	13名	14名	15名	16名
社数 (割合)	4 (3.3)	6 (5.0)	4 (3.3)	4 (3.3)	7 (5.8)	4 (3.3)	2 (1.7)	2 (1.7)
	17名	18名	19名	20名	21名	22名	23名	24名
社数 (割合)	2 (1.7)	2 (1.7)	2 (1.7)	5 (4.1)	1 (0.8)	4 (3.3)	4 (3.3)	4 (3.3)
	25名	26名	27名	29名	25名	26名	27名	29名
社数 (割合)	1 (0.8)	1 (0.8)	1 (0.8)	2 (1.7)	1 (0.8)	1 (0.8)	1 (0.8)	2 (1.7)
	30名	31名	34名	41名	43名	48名	計	
社数 (割合)	2 (1.7)	1 (0.8)	3 (2.5)	2 (1.7)	2 (1.7)	1 (0.8)	121 (100)	

表7 取締役のうち、執行役員を兼務する者の員数

社数()内%

	0名	1名	2名	3名	4名	5名	6名	7名	8名
社数 (割合)	62 (51.2)	2 (1.7)	5 (4.1)	6 (5.0)	5 (4.1)	6 (5.0)	7 (5.8)	6 (5.0)	5 (4.1)
	9名	10名	11名	12名	13名	14名	18名	計	
社数 (割合)	3 (2.5)	3 (2.5)	4 (3.3)	2 (1.7)	2 (1.7)	2 (1.7)	1 (0.8)	121 (100)	

表8 執行役員・執行役員会への権限委譲の有無(複数回答)

社数()内%

	取締役会の権限の一部を執行役員に委譲	取締役会の権限の一部を執行役員会に委譲	常務会の権限の一部を執行役員に委譲	常務会の権限の一部を執行役員会に委譲	その他	特に変更はなかった	計
社数 (割合)	6 (5.0)	10 (8.3)	6 (5.0)	5 (4.2)	11 (9.2)	86 (71.7)	120 (100)

表9 執行役員制度導入後、最重点を置く取締役会の機能 社数()内%

	迅速・的確な意思決定	業務執行の監督・是正	その他	計
社数 (割合)	92 (83.6)	12 (10.9)	6 (5.5)	110 (100)

表10 執行役員制度導入に伴う機構改革の内容(複数回答)

社数()内%

	取締役数の削減	取締役会の開催頻度・時間見直し	取締役会付議基準の見直し	取締役会議長を代表権限のない取締役とする	経営諮問委員会など外部の意見を吸収する組織の新設	取締役会内の委員会の新設	社内会議体(常務会、経営会議など)の改廃	取締役の任期の短縮
社数 (割合)	87 (92.6)	21 (22.3)	23 (24.5)	1 (1.1)	4 (4.3)	12 (12.8)	46 (48.9)	3 (3.2)
	取締役の定年の変更	社外取締役の登用・増員	社外監査役の増員	相談役・顧問制度の廃止	使用人兼務取締役の廃止	その他	計	
社数 (割合)	8 (8.5)	9 (9.6)	3 (3.2)	6 (6.4)	15 (16.0)	2 (2.1)	94 (100)	

表11 執行役員制度導入によるメリット(複数回答)

社数()内%

	取締役会の討議が活性化した	意思決定が迅速になった	部門責任者が担当業務に専念できるようになった	使用人のインセンティブとなった	その他	計
社数 (割合)	44 (38.9)	66 (58.4)	48 (42.5)	20 (17.7)	5 (4.4)	113 (100)

表12 社外取締役の存否

社数()内%

	いる	いない	いないが経営諮問委員会など経営に関する外部の意見を吸収する組織を設置している	計
社数 (割合)	331 (35.3)	601 (64.0)	7 (0.7)	939 (100)

表13 社外取締役を登用しない理由(複数回答)

社数()内%

	有用性に疑問がある	適当な候補者がいない	社外からの意見は別の方法で確保できている	社外監査役の見解を聞くことで十分である	業務内容に精通しないため説明等余計な手間がかかる	今後登用する予定である	その他	計
社数 (割合)	167 (28.2)	222 (37.5)	182 (30.7)	183 (30.9)	110 (18.6)	22 (3.7)	37 (6.3)	592 (100)

表14 社外取締役の員数

社数()内%

	1名	2名	3名	4名	5名	6名	7名	8名	計
社数 (割合)	164 (49.7)	90 (27.3)	35 (10.6)	23 (7.0)	7 (2.1)	6 (1.8)	2 (0.6)	3 (0.9)	330 (100)

表15 社外取締役の出自（複数回答）

社数（ ）内%

	取引銀行関係者	取引会社関係者	同一グループ（旧財閥など）内の関係者	親会社またはこれに準ずる会社の関係者	監査官庁関係者
社数（割合）	37 (11.2)	90 (27.4)	70 (21.3)	156 (47.4)	2 (0.6)
	会社取引とは全く関係のない経済人	大学教授など学者	弁護士その他法曹関係者	その他	計
社数（割合）	28 (8.5)	3 (0.9)	5 (1.5)	22 (6.7)	329 (100)

表16 社外取締役に期待するもの（複数回答）

社数（ ）内%

	業務決定の有用性判断	個別の経営判断に際しての有益情報の提供	一般的な経営判断の合理性の確保	効率経営の確保、妥当性監査の確保	経営の適法性の監査機能	企業イメージの向上	経営の国際化への対応	その他	計
社数（割合）	88 (27.2)	172 (53.1)	227 (70.1)	60 (18.5)	55 (17.0)	16 (4.9)	15 (4.6)	6 (1.9)	324 (100)

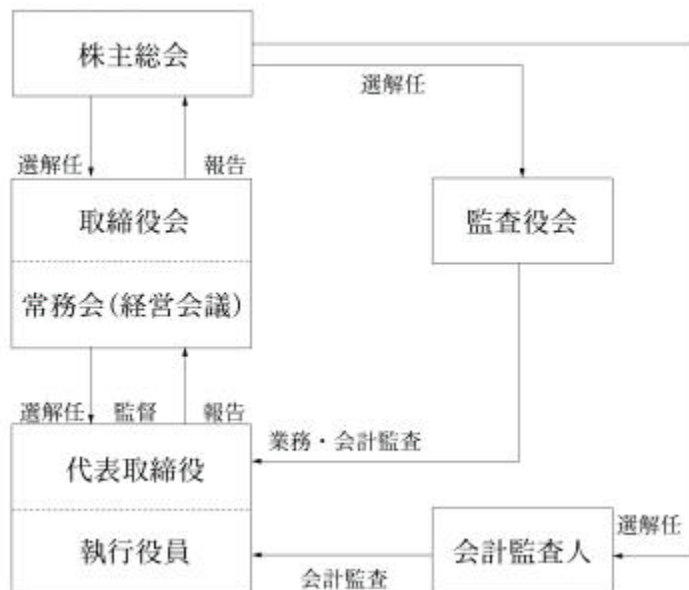
表17 社外取締役として期待する人材（複数回答）

社数（ ）内%

	取引銀行関係者	取引会社関係者	同一グループ（旧財閥など）内の関係者	親会社またはこれに準ずる会社の関係者	監査官庁関係者
社数（割合）	26 (9.1)	53 (18.6)	35 (12.3)	79 (27.7)	3 (1.1)
	会社取引とは全く関係のない経済人	大学教授など学者	弁護士その他法曹関係者	その他	計
社数（割合）	114 (40.0)	20 (7.0)	74 (26.0)	24 (8.4)	285 (100)

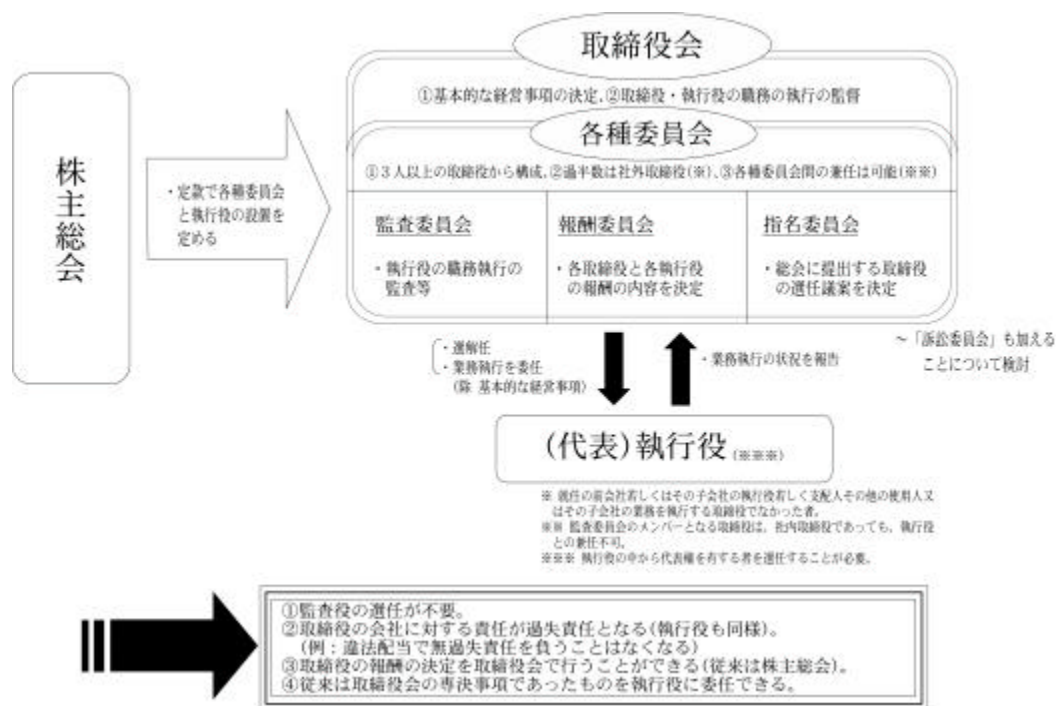
出所：東京弁護士会会社法部編『執行役員・社外取締役の実態』別冊商事法務No.243、商事法務研究会、2001年。

図3 日本の大会社の運営機関（現行）



出所：平田光弘作成

図4 日本の大会社の運営機関(改正案)



出所：経済産業省

日本公司治理改革的现状与今后的方向

平 田 光 弘

I 课题

我认为21世纪初，有关公司治理研究至少有5个重要的课题。

第1是公司治理理论的体系化。我认为公司治理的问题关键在于经营者的问题。所以我在1999年12月举行的日本经营行动研究学会上，以此为轴，发表了有关公司治理理论的体系化的试论。有关这篇试论的概括，请参考添加的英文资料。

第2是如何阐明公司治理的基本概念。何为公司治理，公司治理与守法（compliance）和企业伦理（business ethics）又是什么样的关系呢？研究对象是作为营利组织的企业的治理呢？还是包括非营利组织的治理呢？上述的基本概念至今还没有被很好地弄清。

第3是有关公司治理的关键词语（key word）的国际比较研究。在讨论公司治理的体系化与完善化的时候，很有必要对企业观、企业的目的观、经营者、企业的运行机关、股份所有构造、说明的责任（accountability）、信息披露（disclosure）、公司治理准则等关键词语展开深度的国际比较研究。

第4是如何阐明公司治理的机能。公司治理本来具有抑制企业违法犯罪活动发生的机能和促进企业的竞争力的机能。这无论在日本还是其他的先进国家都被确信至今。如果是这样的话，有必要阐明这些机能在那种程度上。

第5是公司治理的构筑。如何在具有不同的历史，社会，文化，制度，生活习惯的背景的国家里建立起符合国情的公司治理制度是一个重要问题。

我在这次报告中将着重论述第5个课题。我将论述1990年以后、日本在面向建立日本型公司治理的这一目标上，改革是如何展开的。

II 日本公司治理问题的背景

日本公司治理问题的背景可以分为8个主要的因素。

- 1）所有权和经营权已在人格上分离的大企业里，股东被疏远在经营之外，股东的权益也没有得到很充分的保护。
- 2）企业是一个包容各种各样的相关利益集团的社会存在，我们在论及公司治理之时，很有必要讨论各个相关利益集团之间的影响力的调和。
- 3）泡沫经济崩溃之后，日本的一些银行，证券公司，事业公司相继发生了舞弊事件。而且舞弊事件

日趋表面化。

- 4) 泡沫经济崩溃之后,企业业绩不良而给股东等相关利益集团带来了损失。
- 5) 日本国内外的机构投资者已觉醒成了“发言的股东”。为此,经营者不得不展开重视股东的经营。
- 6) 由于股东代表诉讼手续的简化,在经营者之间越来越多地呈现重视股东,并且尽量把经营失败的风险减少到最小的意识与倾向。
- 7) 对处于经济不景气时代之中的日本企业来说,比以往展开更随机应变、有弹性的经营和转换事业的必要性日趋增大。
- 8) 由于企业国际化的展开,日本式经营·管理的效率正被提出质疑。

以上几个方面的因素之中,我认为日本特有的因素是3)、4)、6)、7)、8)。包括日本在内,市场经济先进国家的共同因素是1)、2)、5)。

Ⅲ 1990年以后日本公司治理改革的法律基础的建设

进入1990年以来,泡沫经济崩溃之后的日本,对有关股份公司的法律相继进行了修改。公司治理改革的法律基础建设徐徐展开至今。以下列举几项重要的法律修改。

1) 最低资本金制度的引进(1990年)

这个制度规定股份公司的注册资本金额须在1000万日元以上。它的主要目的是为了防止股份公司的形式被滥用。1990年6月的时候,在日本共有100万9817家股份公司(占日本公司总数的51.8%)。其中,资本金不满1000万日元的股份公司有64万9350家(占股份公司总数的64.3%)。到了1999年的时候,已没有这样的公司了。(请参考表1、表2)

2) 监事制度的修改(1993年)

日本的监事制度已有100多年的漫长历史了。但是这个制度几乎没有发挥作用过。对此,1993年,作为强化这个制度的方法,把监事的任职期从2年延长到3年。并且规定大公司(资本金为5亿日元以上,负债额为200亿日元以上的股份公司)的监事的人数从2人增加到3人以上,其中1人须为社外监事。另外还决定了引进监事会制度。

3) 股东代表诉讼制度的修改(1993年)

这个制度是股东代表公司向董事会追究其对公司所担负的责任。但是1950年至1992年之间,有关这方面的案件仅是31件。随着1993年的制度修改,案件的诉讼费与损害赔偿的索取额无关,一律被规定为8200日元。此后,诉讼案件件数明显增加,索取额也日趋增大。

4) 持股公司的解禁(1997年)

日本的反垄断法(1947年),禁止纯粹性持股公司的存在。从企业的重组与事业的重建的必要性出发,并且为了增加苦于处理坏帐、死帐的金融机构的活力,除了事业的控制权力过度集中的持股公

司之外，这个持股公司的禁令终于被解除了。

5) 股票期权 (stock option) 的制度的引进 (1997年)

这个制度是公司赋予董事和职工以事先决定好的价格来购买本公司股份的权利。这是为了促进董事会与职工的士气，并且固定重视股东的经营的而引进的制度。

6) 强化禁止利益提供 (1997年)

从1975年至1981年，在日本共有5200人至6300人的“总会屋”（股东大会上的捣乱者，这些人持有少数股票而出席股东大会进行捣乱，或从公司方面领取金钱以阻止股东的正当发言）。其中，众多的是与黑社会有关联的人。这些人的存在明显地扰乱了日本股东大会的正常运行。1981年，利益提供被虽然禁止了。但是“6个月以下的刑期或是30万日元以下的罚款”的惩罚制度是没有效果的。反而，利益提供的行为变本加厉，趋向于金额的巨额化与恶性化。对此，有关利益提供罪・受贿罪的惩罚条例被修改为“3年以下的刑期或是300万日元以下的罚款”。并且新立了要求提供利益罪。

7) 合并手续的简化 (1997年)

8) 股份交换・股份转让制度的引进 (1997年)

9) 公司分割制度的引进 (1999年)

10) 合并纳税制度的引进 (2002年预定)

在以上几个修改的法律之中，以预防企业犯罪事件的再发生为目的的是2)、3)、6)。以增强企业竞争力为目的的是4)、5)、7)、8)、9)、10)。其中，4)、7)、8)、9)、10)是有关企业组织的重要的法律修改。

IV 1990年以后日本公司治理改革的建议

与上述法律基础建设的同时，从1996年到1999年为止，日本国内各种机关，组织都对于公司治理改革提出了建议。建议可以分为由自由民主党，经济团体联合会，日本监查役协会(监事会)，社会经济生产性本部所提出的遵纪守法健全发展的建议和由经济同友会，日本公司治理讨论会提出的具有高效率、竞争力的经营的建议。这些建议大致可以分为以下4大类。

第1 有关经营者行动方式的建议

①重视股东的经营、②重视资本运用效率的经营、③在信息、意见等交流上具有良好的企业环境、④由成果来评价经营者和决定经营者的报酬、⑤早期选拔、培养经营者、⑥从外界起用经营者、⑦股东代表诉讼制度的重新制定(请参考表3、图1、图2)

第2 有关董事会改革的建议

①经营决策・监督机能和业务执行机能的分离、②经营决策决定・监督机能的强化、③在确保能进行充分讨论，准确并迅速地作出经营决策的董事人数的前提之下，精简董事的人数、④外部董事的任用、

⑤引进董事的退休年龄制、任期制、⑥各种委员会的设置、⑦董事之间的信息共有化

第3 有关强化大公司监事体制的建议

①董事每年要向监事会进行4次以上的业务执行状况报告、②为了确保监事的独立性,赋予监事会对监事侯补者的指定权、③增加外部监事、④采用公司外部的有总经理任职经验者为监事、⑤限制外部监事的兼任来强化外部监事的机能、⑥增加监事工作人员来改善监事环境、⑦监事法人内部的相关工作人员的交替、⑧废止监事制度,设置监事委员会

第4 有关股东大会改革的建议

①大会的运行要以提供股东和董事会的意见交流的场合为重、②把大会分散到不同日期进行召开、③召开以大股东为对象的说明会、④限定有关经营基础事项的大会决议事项。

V 有关公司治理改革的实践

上述是有关进行公司治理改革的法律基础的建立和建议。随着对重视直接金融的资本市场、金融机构、事业公司的资产构造进行深入的探讨研究,并且解除互相持股(cross shareholding),具有发言力的机构投资者的增多等,企业自发的公司治理改革也逐渐地开始进行了。

第1索尼公司率先进行的经营机构(运营机关)的改革。索尼公司为了适应因日进月益的数字化技术的高速发展而导致的电子产业的结构变化,作为组织改革的一部分,于1997年6月断然进行了董事会改革,并且引进了执行董事制度。这次的改革不仅规定了董事会的职能是作出企业集团整体的经营方针及起到监督作用,而且以能够充分发挥董事会的职能,改善董事会的部署以及董事会的运行而进行的改革。让董事专心于提高企业集团整体的企业价值和实现整体的最佳经营状态。其它的各项具体的工作·业务执行让执行董事来负责。由此,董事人数从38人减少到10人(其中外部董事3人),27人(新任9人,7人由内部董事来兼任)就任执行董事,执行董事会成立了。1998年5月,作为董事会内部委员会,报酬委员会和指名委员会被设立了。

索尼公司的经营机构改革如同导火索,引燃了经营机构改革的浪潮。很多企业都开始进行同样的经营机构改革。改革具体地分为以下几个内容。

- ①引进外部董事制度可以加强对董事的牵制,提高董事会的紧张感,并把站在长远利益的角度上所提出意见和见解反映在经营判断和重要决策上。
- ②引进执行董事制度后,可以缩小董事会的规模,以使董事会成为执行经营决策·监督的职能的专门机构。
- ③更加灵活运用监事制度,采用有权威的监事和外部监事,来充实内部监事工作,并让监事在董事会议上积极发表意见以加强监督机能。(请参考表4、表5)

第2 认真做好股东大会的工作。各个公司为了能让股东积极地参加股东大会和行使表决权,做

了以下的工作。

- ①以简单易懂的格式发出召开通知，并且在通知书里添加精心制作的有关公司的经营方针、财务内容分析的说明资料，使股东大会变的更具有魅力。
- ②避免与其它公司在同一天里召开大会，并选择容易召集股东来出席大会的日期。
- ③在运用投影装置从视觉角度直接向股东进行比较形象化的说明等方面上下工夫。

第3 东京证券交易所也出现了新动向。东京证券交易所为了充实机能，建立了适时信息披露传达系统，并于1998年开始运用。1999年9月又实施了〈有关上市有价证券发行者公司信息的适时披露的规定〉。结果，使上市公司有义务对公司信息进行适时、适当的披露。2001年11月，东京证券交易所被改组为股份公司，终于开始了公司治理问题的改革。

Ⅵ 2000年，2001年，日本公司治理改革的动向

在20世纪的最后的一年、2000年和21世纪最新的一年、2001年里，出现了值得注意的有关公司治理改革的新动向。其中最大的动向就是2001年4月，法务省公布了有关公司治理改革的试行方案，以此作为商法全面改革的重要环节。此方案争取在2002年正式成立。方案的核心内容即有关大公司的董事会改革可以分为以下几点。

- ①董事的任期为1年(现行为2年)。
- ②有义务任用1人以上的外部董事。
- ③可以选择设立经营委员会、监事委员会、指名委员会、报酬委员会和执行董事。
- ④有关③所提出的监事委员会、指名委员会、报酬委员会的三个委员会，各个委员会必须由3人以上的董事组成，并且其中一半以上要由外部董事来担任。
- ⑤监事委员会、指名委员会、报酬委员会的三个委员会制度以及执行董事制度必须配套设立、缺一不可。
- ⑥如果新设监事委员会，就可以废除现行的监事制度。(请参考图3、图4)

对上述法务省的试行方案，各大学，经济团体，律师协会，法院等发表了100多个以上的意见、建议。目前，法务省正在反复斟酌这个试行方案。如果这个方案在提交国会后，能够在2002年通过的话，日本的公司治理制度的基础将会发生巨大变化，并确立起今后公司治理制度的方向。

参考文献

菊池敏夫・平田光弘编著：《企业统治的国际比较》文真堂，2000年版。

平田光弘：〈90年代日本的企业统治改革的基础建设及建议〉东洋大学经营学部《经营论集》第51

号, 81~106页, 2000年3月。

平田光弘:〈21世纪企业经营的公司治理研究课题:向着公司治理理论的体系化前进〉东洋大学经营学部《经营论集》第53号, 22~40页, 2001年3月。

原田晃治・始关正光等:《有关公司法制的大幅度修改各界的意见分析:对于有关彻底修改公司法的〈试行方案〉的意见》分册・商事法务 No.244、2001年版。

(2002年1月10日受理)